

Werk niet *binnen* kaders, sleutel *aan* kaders!

Dick Rijken, Erik de Vries, Jos van Leeuwen en Bram Reurings

De informatieprofessional 3.0 moet niet bestaande dingen beter doen, hij moet betere dingen doen. Een van de essentiële vaardigheden is inhoudelijke verdieping: sleutelen aan kaders in plaats van werken binnen kaders.

“Als u een e-book downloadt, kunt u de leentermijn zelf instellen: één, twee of drie weken. Wilt u ‘efficiënt’ lenen, dan is het zaak om de leentermijn van tevoren goed in te schatten. Stel: u hebt twee e-books geleend voor een periode van drie weken, maar u hebt ze na 2 weken uitgelezen. Dan moet u één week wachten tot de leentermijn van drie weken is verstreken. Daarna kunt u weer nieuwe titels downloaden. Overigens: ook een e-book kan zijn uitgeleend als u het zoekt. Het kan namelijk, net zoals een papieren boek, maar aan één persoon tegelijk worden uitgeleend. Dit heeft mede te maken met de auteursrechten.”
(Bibliotheek Den Haag, 2013).

Bovenstaande gebeurt wanneer bestaande uitgangspunten niet ter discussie worden gesteld en ICT binnen bestaande conceptuele kaders wordt toegepast. Wij zien voor informatieprofessionals in de Westerse economie steeds minder een rol weggelegd voor het toepassen van ICT binnen bestaande, welbekende kaders. Onze Westerse economie is een concepteconomie, een economie waarin waarde wordt toegevoegd door creatie en niet door reproductie. ICT gerelateerde arbeid waarin het afgelopen decennium zoveel werk was, zoals implementatie van CRM, ERP, SCM, DMS, WFMS, EPD, business intelligence, webdesign en ICT service management, zijn commodities geworden, geënt op reproductie. Bijpassende methoden, technieken en denkwijzen, zoals systeemontwikkelingsmethoden, beheermethoden, interface design technieken, project management en systeemdenken zijn nauwelijks meer onderscheidend. Honderd duizenden Zuidoost Aziatische en Oost Europese ingenieurs beheersen deze ook. De Westerse informatieprofessional kan zijn waarde niet langer bewijzen door bestaande dingen beter te doen. Het gaat niet om dingen beter doen, maar om betere dingen doen.

Wat zijn essentiële vaardigheden van de informatieprofessional in een concepteconomie? Wij werken in dit artikel één essentiële vaardigheid uit: inhoudelijke verdieping in de vorm van het *sleutelen aan* kaders, in plaats van het werken *binnen* kaders. Omdat toepassing van ICT in relatief instrumentele domeinen een commodity is geworden, moeten we kansen voor inhoudelijke verdieping vooral zoeken in niet-instrumentele, relatief *complexe* vraagstukken. We kaderen de vaardigheid van inhoudelijk verdieping in een methode voor *design thinking*. Deze methode is ontstaan uit twintig jaar bestuderen van het werk van ontwerpers (Lawson & Dorst, 2009). We kiezen dit kader niet voor niets: juist ontwerpers houden zich bezig met creatie en creatie staat centraal in onze concepteconomie.

Bill Buxton, één van de goeroes op het gebied van interaction design, schreef in 2006 een artikel over *getting the right design and the design right* (Tohidi et al., 2006). In dat artikel gaat ‘getting the design right’ over het goed uitontwerpen van een concept terwijl ‘getting the

Gepubliceerd als:

Rijken, D., de Vries, E.J., van Leeuwen, J.P., Reurings, A.J. 2014. "Werk niet binnen kaders, sleutel aan kaders!" chapter 12 in: *De Vries, E., Maes, R., Bronsgeest, W. (Eds) De informatieprofessional 3.0*. BIM Media. ISBN: 9789462450295. 38-49.

right design' betrekking heeft op het vinden van het beste concept. In dit artikel gaan we nog een stap verder: 'getting the problem right', ofwel: een juist begrip krijgen van het probleem voordat wordt ontworpen.

Complexe vraagstukken

Het begint bij de onderkenning dat de wereld complex is. Niets is zo simpel als het lijkt. Een relatief eenvoudige vraag als 'hoe kunnen we digitaal boeken uitlenen?' roept een wereld aan meer complexe vraagstukken op. En als vraagstukken complex zijn, dan is het toepassen van methoden die vooral gericht zijn op abstractie en het bouwen van modellen van de werkelijkheid (zoals gebruikelijk in de ICT) niet per definitie de juiste benadering. Teveel abstractie en haast om tot oplossingen te komen zijn dan de grootste vijanden van succes en zorgen vaak voor grote problemen in latere fasen van een project.

Complexe problemen zijn vooral complex omdat ze genetwerkt zijn. Er zijn veel relaties, veel verschillende soorten relaties, en er is veel en snelle verandering. Organisaties en individuen bestaan niet in isolement. Vaak zijn verschillende partijen nodig om vooruitgang te boeken in complexe vraagstukken. Het is dan belangrijk om de confrontatie met de realiteit aan te gaan. Om de complexiteit van de vraag te begrijpen zoals deze zich in de concrete realiteit voordoet en van daaruit te zoeken naar de kern van het probleem. Stakeholders, business goals, systeem context, systeemeisen, werken onder architectuur, projectafbakening, etc. zijn allemaal belangrijke aspecten maar kunnen pas helder worden ingezet als er een realistisch beeld bestaat van de relevante dagelijkse werkelijkheid in haar volle complexiteit.

Dit is des te meer het geval wanneer de menselijke factor in het probleemgebied belangrijk is, zoals bijvoorbeeld bij informatiseringsvraagstukken in de gezondheidszorg. Wanneer met ICT-middelen een antwoord wordt gezocht op vragen als 'hoe kunnen ziekenhuispatiënten actiever zijn in hun eigen genezingsproces?', dan is dit meer dan een technisch vraagstuk. Inhoudelijke verdieping in wat het betekent om (chronisch) patiënt te zijn en bijpassende genezings- en revalidatieprocessen is dan essentieel. Maar hoe komen we tot inhoudelijke verdieping in een wereld die steeds complexer wordt en waarin bestaande oplossingen niet langer werken, geen perspectief meer bieden?

Frame Creation Method

Kees Dorst, hoogleraar aan de TU Eindhoven en Sydney University of Technology, heeft jarenlang onderzoek gedaan naar de manier waarop excellente, ervaren ontwerpers werken—naar de 'practices' bij ontwerp bureau's en de manier waarop zij omgaan met complexe problemen en concepten. Daaruit bleek dat zij met name veel tijd en aandacht besteden aan het doorgronden van het probleem en de bijbehorende problematiek (en niet, zoals vaak gedacht wordt, aan het middels brainstormen genereren van veel oplossingen). Dorst heeft, op basis van zijn onderzoek, een methodiek ontwikkeld voor het omgaan met complexe problemen: de Frame Creation Method. De stappen van de methodiek staan uitgewerkt in kader 1. Centraal in de methode staat het 'reframen' van problemen, het formuleren van nieuwe manieren van kijken naar problematiek op basis van menselijk/sociale thematiek. Een nieuw frame opent een veld aan nieuwe oplossingsrichtingen, op basis waarvan verschillende partners verder kunnen werken aan vernieuwing. Vaak is het probleem dat wordt opgelost niet het probleem waarmee begonnen werd, en is het oorspronkelijke probleem binnen nieuwe frames zelfs niet langer relevant.

De methode gaat er van uit dat complexiteit, gedurende het denkproces, zo lang mogelijk intact wordt gehouden en uiteindelijk op concreet niveau opgelost wordt, d.w.z. in de dagelijkse werkelijkheid van betrokkenen, niet in abstracte modellen. Samen met stakeholders wordt niet alleen gekeken naar specifieke problemen, maar naar een groter veld van problematiek, waarin verschillende problemen (van verschillende partners) een rol spelen. De oorspronkelijke probleemruimte wordt dus initieel juist opgerekt in plaats van ingekaderd (zoals gebruikelijk in ICT projectmanagement). Een essentiële stap in het proces is het onderzoeken van de menselijke en sociale thematiek die een rol speelt in de problematiek. Vanuit een dieper begrip van thema's als 'ambitie', 'eenzaamheid' of 'controle hebben' (en er zijn vele andere mogelijkheden), kunnen nieuwe frames geformuleerd worden voor oplossingen die op een concreet menselijk niveau ingrijpen op de thematiek. Het onderzoeken van thema's bevindt zich noch in het domein van het probleem, noch in dat van de oplossing, maar is een manier voor ontwerpers om zich inhoudelijk te verdiepen in de betekenis voor organisaties en gebruikers op fundamenteel niveau.

- 1. Archeologie:** wat is er al gedaan aan het probleem dat nog niet heeft geleid tot oplossingen?
- 2. Paradox:** formuleer het probleem in termen van een paradox.
- 3. Belanghebbenden:** betrek alle belanghebbenden in het proces, zowel intern als extern.
- 4. Problematiek:** laat alle belanghebbende ook gerelateerde problemen identificeren. Dit is een belangrijke stap, omdat hierdoor de complexiteit in eerste instantie toeneemt, maar er ontstaat ook een beeld van een veld van aandachtspunten, waarbinnen op vele manieren nagedacht kan worden.
- 5. Thematiek:** identificeer, analyseer en presenteer de menselijke/sociale thematiek achter de in fase 4 geformuleerde problematiek. Dit is de kernfase van de FCM, omdat we ons hier in een conceptueel domein begeven waarvan het niet langer duidelijk is of we nu nog steeds met het probleemdomein te maken hebben, of dat we ons al in het oplossingsdomein bevinden.
- 6. Framing:** formuleer vanuit de thematiek nieuwe conceptuele oplossingsrichtingen. Dit is het moment dat het denken richting oplossingen gaat en er briefings voor ontwerpers worden geformuleerd.
- 7. Toekomst:** wat kan er allemaal vanuit de nieuwe frames bedacht worden aan interventies? Dit zal vaker wel dan niet te maken hebben met meerdere (genetwerkte) partijen die aan een oplossing bijdragen.
- 8. Transformatie:** wat moeten de betrokkenen veranderen in hun praktijk om oplossingen mogelijk te maken?
- 9. Verbinden:** wat is er nog meer mogelijk vanuit de netwerken die in de vorige fases zijn ontstaan?

Kader 1. Negen fasen in de Frame Creation Method (FCM) (Dorst, 2013)

Voorbeeld: culturele instellingen

Een voorbeeld is het onderzoek van Laboratorium Waterwolf in Gouda, waar bibliotheek en archief, samen met De Haagse Hogeschool, een aantal jaren hebben gewerkt aan vernieuwing onder invloed van digitalisering. Het verdiepende onderzoek stond in het teken van het toenemende belang van processen als 'reflectie' en 'expressie' in de netwerksamenleving. Men ging dus niet, zoals in het eerder genoemde voorbeeld, op zoek naar nieuwe manieren om boeken uit te lenen, maar op zoek naar inhoudelijke verankering in een samenleving, waarin genetwerkte burgers permanent zichzelf uitdrukken en samen nadenken in omgevingen als Youtube en Facebook. De problematiek was een complex veld aan problemen in en rondom culturele instellingen: van de opkomst van Google tot steeds mondiger wordende burgers. Daarbinnen spelen thema's als persoonlijke expressie en gezamenlijke reflectie een sleutelrol. Vanuit onderzoek naar deze thema's kon gezocht worden naar nieuwe frames voor het oplossen van de problematiek.

Het resultaat was dat bibliotheek en archief samen een cultureel projectenbureau zijn gestart, waar ze, in samenwerking met Goudse burgers en organisaties, culturele initiatieven starten en begeleiden. Zo is een nieuwe invulling voor de tijdloze thematiek van persoonlijke expressie en gezamenlijke reflectie gevonden in een doorlopend veranderende samenleving. Het denken in termen van het beschikbaar stellen van boeken of documenten is verlaten en vervangen door het denken in termen van het faciliteren van hedendaagse vormen van expressie en reflectie in de samenleving met concrete activiteiten.

Menselijke thematiek onderzoeken

In bovengenoemd voorbeeld van Laboratorium Waterwolf is de menselijke thematiek persoonlijke expressie en gezamenlijke reflectie. Maar hoe onderzoeken we nu deze menselijke thematiek? Wat is gezamenlijke reflectie? Wat is eenzaamheid? Of onzekerheid, ambitie, zelfreflectie, of het zorgen voor een ander? Het zijn vaak grote thema's, die we enerzijds allemaal wel uit ons eigen leven kennen, maar waar we vaak nauwelijks bij stilstaan. Neem 'ambitie'—we weten allemaal wel zo ongeveer wat het is, maar wat kunnen we eigenlijk doen als we een dieper inzicht in het begrip willen hebben? En wat is dan effectief en efficiënt? Het zijn vaak onderwerpen waar een onderzoeker met gemak vier jaar op kan promoveren, maar daar is in de praktijk van de consultant of van de ontwerper geen tijd voor. Wat kan er in een dag gedaan worden? Of in drie dagen? Of in misschien maar twee uur? In de praktijk is voor inhoudelijk verdiepend onderzoek maar beperkt tijd beschikbaar en daar moeten we rekening mee houden. Het is dan ook belangrijk om niet in de val te trappen van 'compleet' te willen zijn. Het doel van het thematische onderzoek is om nieuwe oplossingsrichtingen te gaan zien, niet om wetenschappelijk correct of compleet te zijn. Reframing is geen zoektocht naar waarheid, maar naar inspiratie.

Wat zijn thema's eigenlijk? Een thema is een dynamisch psychologisch en/of sociaal construct dat inzicht biedt in de motieven achter menselijk gedrag. Juist vanwege dat laatste zijn thema's zo belangrijk in het denken over verandering—uiteindelijk moeten we begrijpen wat er zich onder de oppervlakte afspeelt in de dynamiek van betekenissen in een veld van problemen. Als we nieuwe oplossingen willen bedenken voor mensen of voor groepen mensen, dan moeten we begrijpen wat hen motiveert.

Thema's hebben vaak interessante onderlinge verbanden. Zo bestaan er veel onderlinge relaties tussen concepten als 'angst', 'risico', 'vergeving', 'straf', en 'moed'. Het is juist het nadenken over dergelijke clusters van begrippen waardoor een dieper begrip van de thematiek ontstaat. We kunnen de architectuur van een thema generiek beschouwen. Wat is

de interne structuur (ambitie kan gericht zijn op een doel)? Met welke andere begrippen zijn er operationele relaties (ambitie vaart wel bij zelfvertrouwen)? Maar we kunnen ook kijken naar specifieke situaties. Welke ambities leven er bij de medewerkers van de dienst communicatie?

Aldus bevindt het nadenken over thema's zich noch in het domein van het probleem, noch in het domein van de oplossing. Het is een verdiepende pas op de plaats, die het denken voorbereidt op het formuleren van nieuwe frames vanuit de thematiek. Hieronder schetsen we drie strategieën voor het uitdiepen van thema's. Dit kan langs de lijnen van

- structuur,
- dynamiek,
- denktradities of ervaringssituaties.

Als uw tijd echt te kort schiet voor inhoudelijk verdieping op thematiek dan vindt u in kader 2 enkele werkwijzen die behulpzaam kunnen zijn en aansluiten bij onderstaande drie strategieën.

Structuur

Als we kijken naar de interne structuur van thema's, dan kunnen we aandacht besteden aan onderstaande aspecten:

- *Spiritueel*: raakt het thema aan iemands essentie of aan diepe overtuigingen of waarden?
- *Emotioneel*: welke emoties spelen een rol bij het thema en hoe dan?
- *Cognitief*: welke mentale modellen, denkprocessen, leerprocessen of kennis spelen een rol in een thema?
- *Motivationeel*: welke persoonlijke doelen spelen een rol of zouden dat misschien meer kunnen doen?
- *Fysiek*: heeft het thema voordehand liggende lichamelijke of biologische aspecten?
- *Sociaal*: spelen andere mensen een rol in de thematiek en welke menselijke relaties zijn het meest relevant?
- *Contextueel*: in hoeverre is een thema noodzakelijkerwijs afhankelijk van de context waarin mensen het beleven? Zijn er omgevingsfactoren die een rol (kunnen) spelen?

Dynamiek

De menselijke beleving is altijd in beweging. Emoties maken plaats voor andere, ideeën groeien als er geleerd wordt. Naast de interne structuur is er de dynamiek van en rondom een thema. Ook dit moet meegenomen worden in het onderzoeken van thema's.

Hoe verandert de beleving als gevolg van gebeurtenissen, gevoelens of denkprocessen? Welke causale relaties zijn er? Maakt meer zelfvertrouwen mensen altijd minder angstig? Hoe kan zelfvertrouwen versterkt worden? Hier zijn flow charts en andere diagrammen nuttig om inzichten in te presenteren. Begrip van causaliteit kan een belangrijk aangrijpingspunt zijn voor verandering.

Ook intensiteit kan een cruciale rol spelen—een beetje angst kan motiverend werken, maar teveel ervan kan totaal verlammen. Het is belangrijk om goed te letten op dergelijke potentiële discontinue verbanden. Welke factoren hebben een positieve of negatieve invloed op bepaalde gevoelens? Het tekenen van flowcharts of state-transitions diagrams kan zeer behulpzaam zijn bij het inzicht krijgen in causale relaties. Mooie voorbeelden zijn te vinden op bijvoorbeeld <http://www.emotionalcompetency.com> met prachtige diagrammen voor thema's als 'fear'.

Denktradities of ervaringssituaties

Thema's kunnen ook onderzocht worden langs de lijnen van denktradities (wetenschap en filosofie) en/of ervaringssituaties (persoonlijke ervaring of in situ ervaring). Daartussenin

Gepubliceerd als:

Rijken, D., de Vries, E.J., van Leeuwen, J.P., Reurings, A.J. 2014. "Werk niet binnen kaders, sleutel aan kaders!" chapter 12 in: *De Vries, E., Maes, R., Bronsgeest, W. (Eds) De informatieprofessional 3.0*. BIM Media. ISBN: 9789462450295. 38-49.

liggen de kunsten waarin met behulp van concrete objecten ervaringen worden opgeroepen die kunnen aanzetten tot denken, tot reflectie.

Wetenschappelijke literatuur

Er is veel te leren van de wetenschap, maar dat blijkt in de praktijk lastiger dan verwacht. Wetenschappelijke databases doorzoeken met 'ambition' of 'fear' als zoekterm levert duizenden resultaten op, waarvan de meeste te specifiek zijn en nauwelijks bijdragen aan een dieper inzicht in het algemene concept. Soms zijn inleidende teksten uit studieboeken beter geschikt voor ons doel dan gespecialiseerde wetenschappelijke artikelen. Soms helpt het om je te verdiepen in extreme gevallen. Inzicht in het thema angst kan zich verdiepen door in te zoomen op het extreme geval van angststoornissen. Als het lukt om goede bronnen te vinden, dan kan dat informatief en inspirerend zijn. Ook kunnen sommige modellen effectief zijn in het helpen nadenken over complexe conceptuele verbanden.

Filosofie

Filosofie is een goed startpunt voor thema's. Sommige filosofen besteden heel veel aandacht aan specifieke onderwerpen, zoals Marx aan 'vervreemding', of Feinberg aan 'verantwoordelijkheid', of vele moderne denkers die zich uitspreken over 'de ander' (zie <http://discourseontheotter.tumblr.com>).

Kunsten

De kunsten zijn een krachtig startpunt voor menselijke thematiek omdat ze universeel inzicht kunnen bieden in de vorm van concrete beelden en verhalen. Muziek, schilderijen, films, ze kunnen specifieke emoties opwekken die verbonden zijn met thema's en kunnen daardoor sterk bijdragen aan een meer op gevoel gericht begrip van thematiek. Een prachtig voorbeeld is de film 'The Dead' van John Huston, waarin het gevoel van 'verlies' op indrukwekkende wijze wordt vormgegeven. Dali vertelt ons iets over mystiek.

Persoonlijke ervaring

Verrassend genoeg is ook de eigen persoonlijke ervaring een goede bron van inzicht. Uitgaand van concrete ervaringen uit het eigen leven ('wanneer was ik heel bang?'), kan gereflecteerd worden op het hoe en wat van die specifieke beleving. Hoe voelde het? Waar dacht ik aan? Wat zorgde er voor verandering? Wat deed ik precies? Speelden andere mensen er een rol in? Als een groep van vier of vijf mensen terugdenkt aan de eigen ervaringen rondom een thema en daar gezamenlijk op reflecteert, dan kan dat heel veel opleveren.

In situ ervaring

Hoe krijgt de thematiek vorm in de context van het oorspronkelijke probleem? Teruggaan naar de probleemcontext zonder al te veel aandacht te geven aan de problematiek en de aandacht juist te richten op alleen de thematiek erachter kan enorm verfrissend werken. Vanuit vakgebieden als de culturele antropologie zijn er veel methoden en technieken beschikbaar om mensen en concrete situaties te bestuderen en te observeren vanuit een helder (thematisch) perspectief.

Als u maar een paar uur de tijd heeft kunt u het volgende doen.

- Scherp reflecteren op de persoonlijke ervaringen rond een thema van deelnemers in een groep.
- Online zoeken naar citaten van grote denkers over een thema. Met name het zoeken naar citaten van kunstenaars is vaak erg inspirerend. Voorbeeld: google met 'ambition art quotes'. Bruikbare websites zijn bijvoorbeeld: <http://quote.robertgenn.com/> voor kunst gerelateerde citaten.
- Zoeken naar synoniemen. Kijk bijvoorbeeld op <http://www.synoniemen.net> of <http://thesaurus.com/>. Dergelijke sites geven inzicht in gerelateerde begrippen. Een discussie over de precieze verschillen tussen begrippen is altijd vruchtbaar.

Kader 2. Tips voor snelle verdieping in thema's

Competenties voor inhoudelijke verdieping

De essentie van inhoudelijke verdieping zijn de vragen: waar gaat de problematiek over? Welke sociaal/menselijke thema's spelen er een sleutelrol in? En op welke manier manifesteren die thema's zich in de concrete werkelijkheid? De vraag voor dit artikel is dan: wat betekent de nadruk op inhoudelijke verdieping voor de informatieprofessional?

Buiten grenzen denken

In een genetwerkte wereld zijn problemen en oplossingen ook vaak genetwerkt. Dit betekent dat de problematiek vaak aan de rand of buiten het probleemdomain van de organisatie of buiten het kennisdomain van de informatieprofessional zal liggen. Framing is een complex denkproces waarin uiteenlopende aspecten een rol spelen. Samen met verschillende belanghebbenden wordt een denkproces doorgemaakt dat lange tijd open en onzeker is en waarin de menselijke thematiek inhoudelijk diep wordt doordacht. Als er meerdere actoren actief zijn in het probleemdomain, dan is de kans groot dat ook oplossingen geformuleerd moeten worden in complexe samenwerkingsverbanden. 'De gebruiker centraal' betekent in dit verband dat de beleving van gebruikers met bijbehorende menselijke thematiek uiteindelijk het kompas is waarop gevaren wordt.

Iedereen aan boord houden

Een goede ontwerper die navigeert in een complex veld van problematiek, menselijke thematiek en nieuwe frames is vooral ook een communicator en motivator die verschillende partijen bijeen kan brengen en houden, soms rondom tegengestelde belangen of ver uit elkaar liggende professionele culturen. Een scherp gevoel voor waarden en gevoeligheden van verschillende betrokkenen is hierin van essentieel belang.

Empathie

Onze stelling is dat empathie centraal staat in het ontwikkelen van nieuwe perspectieven op de problematiek. Empathie is het vermogen om zich (emotioneel) te kunnen verplaatsen in verschillende belevingswerelden: zowel van stakeholders en hun belangen tijdens het denkproces zelf, als van huidige en toekomstige gebruikers van te ontwikkelen producten of systemen. Met name de belevingswereld van gebruikers is er een die verkend moet worden en hier is veel verbeeldingskracht voor nodig vanuit een sterk inlevend vermogen en een brede interesse voor mensen en de manier waarop zij denken, voelen en handelen. Menselijke betekenis is altijd begin- en eindpunt van het denken en voelen van ontwerpers. Inhoudelijke verdieping op menselijke thema's versterkt het empathisch vermogen van de informatieprofessional.

Gepubliceerd als:

Rijken, D., de Vries, E.J., van Leeuwen, J.P., Reurings, A.J. 2014. "Werk niet binnen kaders, sleutel aan kaders!" chapter 12 in: *De Vries, E., Maes, R., Bronsgeest, W. (Eds) De informatieprofessional 3.0*. BIM Media. ISBN: 9789462450295. 38-49.

Omgaan met onzekerheid

De verleiding om snel te zoeken naar oplossingen is vaak groot. Dit is de reden waarom brainstormen zo'n populaire techniek is. Toch doen ervaren ontwerpers dit zelden. Snel oplossingen genereren biedt geen enkele garantie voor de inhoudelijke diepgang van oplossingen en komt te vaak neer op het bedenken van veel nieuwe oplossingen voor bestaande problemen. Brainstormen is wild kleuren binnen bestaande lijnen. Zorgvuldig framen via een groter veld van problematiek en de onderliggende thematiek is een denkproces dat in eerste instantie juist veel nadruk legt op het begrijpen van het probleemdomain op zoek naar nieuwe aangrijpingspunten. En dat vraagt nogal wat van deelnemers. Er is lange tijd veel onzekerheid zonder concreet perspectief en door de stap van probleem naar problematiek wordt de complexiteit, en daarmee ook de onzekerheid, alleen maar groter. Dit vereist van alle betrokkenen flexibiliteit in het denken en vertrouwen in een uiteindelijk beter doordacht resultaat.

Dit vraagt ook om een andere benadering van opdrachtgevers. Het volstaat niet om iemand in te huren om een oplossing te bouwen of te implementeren binnen een door de opdrachtgever aangereikt frame. Opdrachtgevers krijgen de taak om gezamenlijk met de opdrachtnemer op zoek te gaan naar nieuwe perspectieven op een breder veld van problematiek teneinde tot een breder scala van oplossingsalternatieven te komen die zijn gebaseerd op alternatieve frames. De opdrachtgever die instrumenteel opdrachten uitzet, mag weinig inhoudelijke diepgang verwachten en opdrachtnemers die zich instrumenteel profileren, voorspellen impliciet waartoe hun toegevoegde waarde beperkt zal zijn.

Abstract en concreet, cognitief en emotief

Reframing is een denkproces waarin continu geschakeld wordt tussen verschillende beschouwingsniveaus: van 'wat kan eenzaamheid voor een mens betekenen?' tot 'op welke manier kunnen mensen elkaar op de hoogte houden van gebeurtenissen?'. Nadenken over thematiek is doorlopend schakelen tussen concreet en abstract denken. Van verhaal of voorbeeld tot inzicht in de architectuur van een emotie en weer terug. Niet iedereen kan het even goed of makkelijk, en er wordt in de ICT vaak meer aandacht besteed aan het maken van abstracte modellen dan aan het emotioneel doorgronden van menselijke dilemma's en thema's. Reframing vereist dus niet alleen schakelen tussen concreet en abstract, maar ook tussen cognitief en emotief.

Persoonlijk en kwetsbaar

Als we menselijke thematiek onderzoeken, dan denken we na over menselijke betekenis. En die is altijd persoonlijk en komt tot stand door interpretatie vanuit persoonlijke geschiedenis in specifieke contexten. Dit kan betekenen dat er gekeken wordt naar bedrijfscultuur met bijbehorende waarden en gewoontes, maar ook dat ontwerpers teruggrijpen op de eigen levenservaring rondom menselijke thema's. Levenservaring is hier dan ook een niet te onderschatten bron van kennis. Een junior consultant van 25 jaar oud, bijvoorbeeld, zal anders aankijken tegen een thema als 'het nemen van risico's' dan een ervaren professional die in de loop der jaren bij verschillende organisaties verschillende functies heeft bekleed en ook in het persoonlijke leven het nodige heeft meegemaakt. Putten uit levenservaring vraagt om een kwetsbare opstelling waarin de ontwerper zelf het voortouw neemt om emotionele ruimte te creëren door inbreng van zijn eigen ervaring en gevoel. Complexe menselijke

problematiek laat zich alleen begrijpen en oplossen vanuit menselijk standpunt, niet vanuit het standpunt van de gedistantieerde functionaris.

De informatieprofessional in de concepteconomie

In een concepteconomie wordt het geld niet verdiend met reproductie, en ook niet met het in het wilde weg bedenken van nieuwe oplossingen voor bestaande problemen via brainstorm sessies, maar met het professioneel en diepgaand bestuderen, begrijpen en invoelen van complexe menselijke en sociale processen. Dit kan een heroriëntatie van de vaak technisch-instrumenteel geschoolde informatieprofessionals betekenen. Inhoudelijke verdieping is de sleutel tot toegevoegde waarde en uiteindelijk ook tot een tevreden opdrachtgever. In een wereld waarin menselijke betekenis het uitgangspunt is van denken en maken, is er geen plaats voor e-books waar ik op moet wachten omdat ze al uitgeleend zijn. Maar des te meer voor ontwerpers die begrijpen wat 'nieuwsgierigheid' is.

Referenties

- Bibliotheek Den Haag (2013), www.bibliotheekdenhaag.nl, geraadpleegd op 2 mei 2013.
- Dorst, C.H. (2013), Frame Creation Method, www.designingoutcrime.com, geraadpleegd op 2 mei 2013.
- Lawson, B. & Dorst, C.H. (2009), *Design Expertise*, First, Architectural Press (Elsevier), Oxford, UK.
- Tohidi, M., Buxton, W., Baecker, R. & Sellen, A. (2006), *Getting the Right Design and the Design Right: Testing Many Is Better Than One*, CHI 2006 Proceedings, April 22-27, 2006, Montréal, Québec, Canada.